

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学 号: 200115030

UDC _____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

中国国电集团发展战略评析

The Analysis of Development Strategy
for China GuoDian Corporation

黄 守 华

指导教师姓名: 翁 君 奕 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2005 年 2 月

论文答辩日期: 2005 年 3 月

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 2 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

论文摘要

中国政府在经过 5 年的酝酿后，终于在 2003 年 1 月正式公布中国电力市场化改革方案。

中国国电集团是中国电力市场化改革的产物。企业的发展应战略先行。战略的得当与否对企业的发展有着不可估量的效应。国电集团选择了迅速扩大企业作为其发展战略。本文作者应用管理学、经济学知识从国家政策、经济环境、资金角度、能源问题、多元化经营的可行性以及竞争策略等多角度对国电集团发展战略进行评析，肯定了国电集团发展战略积极的一面，同时也指出国电集团发展战略在新的历史时期以及可预见的未来可能存在的问题，并提出建议。

电力是国家基础行业，受国家管制较为严重。各大电力企业主要矛盾还是产业的矛盾。本文在评析过程中，也比较着重从产业的角度分析。本文虽然只是以国电集团为研究对象，但其中对国家政策、经济环境、能源问题等分析适用于其它电力企业，具有一定的借鉴价值。

全文分成七章。第一章主要介绍论文的相关背景材料。第二章介绍国电集团发展战略。第三章用商务模式工具分析国电集团生存环境。第四章从国家政策、经济环境、内部资源、能源方面进行评析大规模快速发展电源项目策略。第五章讨论经营策略。第六章探讨竞争策略。第七章为论文总结。

关键词：国电集团；发展战略；评析。

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Through 5 years' preparation, Chinese government promulgates its plan of reforming of marketing China's electricity.

China GuoDian Corporation is the outcome of the reforming of marketing China's electricity. Strategy should go first during the development of a business, since effect of strategy on a business is sometimes too big to be measured simply. The author of the thesis analyzes the development strategy of China GuoDian Corporation from different angle. The analysis is based on the knowledge of management and economy, national policy, economic environment, investment, problem of power, possibility of diversified business, and competition. The article affirms the positive effect of the strategy meanwhile points out the problems that maybe happen in the future and gives advices to solve these problems.

Electricity is the basic business of a country. In China, the government controls it strictly. The problems faced by the major electricity group is resulted from the contradictions exist in the business. The thesis emphasizes the analysis on the angle of the industry on a whole. Although the article focus on China GuoDian Corporation, the analysis of national policy, economic environment, problem of power can be also used as reference by other groups.

The thesis is divided into 7 chapters. Chapter 1: Introduction of the background; Chapter 2: Introduction of the development strategy of the China GuoDian Corporation; Chapter 3: Analysis of business model; Chapter 4: Analysis from the points of national policy, economic development, interior resource, power; Chapter 5: Analysis from the points of business; Chapter 6: Analysis from the points of competition; Chapter 7: Conclusion.

Key words: China GuoDian Corporation; Development Atrategy; Analysis.

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 背景材料	1
第一节 世界电力发展简述	1
第二节 中国电力发展简史	2
第三节 中国国电集团公司	4
第二章 国电集团发展战略	7
第一节 指导方针	7
第二节 发展战略	8
第三节 组织措施	9
第三章 战略分析框架	11
第四章 对大规模快速发展电源项目策略的评析	15
第一节 政治环境分析	15
第二节 经济环境分析	18
第三节 资金分析	20
第四节 能源分析	25
第五章 经营策略的评析	28
第一节 供应链分析	28
第二节 向上一体化	29
第三节 多元化经营	33
第六章 竞争策略评析	39
第一节 五大发电企业战略比较	39
第二节 竞争策略	43
第七章 论文总结	49
第一节 对国电集团发展战略的评价	49

第二节 发展战略修正建议	50
参考文献	51
后 记	53

厦门大学博士论文摘要库

第一章 背景材料

本章主要介绍世界电力发展史、中国电力发展史和中国国电集团公司，使读者对电力行业的发展变化有一个全面的了解，对国电集团的背景有较为全面的了解。

第一节 世界电力发展简述

电力工业发展有着 100 多年的历史。1882 年 9 月美国纽约珍珠街电站向纽约市提供电力服务，标志电力工业诞生。在此后的 122 年里，电力工业迅速壮大，其发展过程大体上可以分成三个阶段。

第一阶段：一体化企业

19 世纪末期产生了电力工业。在开始萌芽的阶段，由于技术、经济和社会因素的影响，发展速度很慢（慢是相对与现在而言。其实对一个工业来说二三十年的萌芽过程不算慢）。现代工业的雏形直到 20 世纪初期才形成。这个阶段，电力商品由私人投资者投资并销售，与其他商品没有本质的区别。此时的电厂是发、输、配、售一体化的企业。电厂一般建在用户的附近（或城市附近），只卖给有限的几个用户，电厂依附于企业而存在。各地区的电价是根据市场情况自己确定。这个阶段是电力市场发展初期的低水平市场竞争阶段。

第二阶段：国家垄断经营阶段

第二次世界大战后，科学技术和世界经济的迅速发展加快了电力工业技术进步的步伐。电力生产技术的进步产生了大容量、高参数机组；与此同时电网技术迅速发展，为了电网的安全和经济效益，更大的电网迅速形成。电力工业形成了资本密集型企业，规模效应显著。电力工业生产中客观存在的规模经济性对电力市场发展初期的低水平的生产模式提出了挑

战。而在 20 世纪中叶，凯恩斯的国家干预主义经济思潮又在理论上为政府对电力工业的直接管理提供了理论依据。于是在 20 世纪中叶西方发达国家的政府几乎都直接参与了电力工业的发展。国家在经济、政策、土地等方面占有绝对优势，国家的参与使电力市场产生了巨变。到 20 世纪 60 年代，电力工业终于完成了从早期的私有、分散经营转向国有、集中经营的垄断经营阶段。规模经济的增加和更低的交易成本，同时相应法律和电力规制的建立，使电力工业得到快速的发展。

但规模经济存在边际收益递减规律，而垄断存在资源浪费和内部收益最大化与外部利益之间的矛盾。到 20 世纪 70 年代发生两次能源危机改变人们对能源的开发和使用的看法。节能和提高能源使用效率成为共识。于是电力边际成本定价和电力需求侧管理兴起并迅速推广。这种强调电力工业公用性和社会性的垄断经营，一定程度上鼓励节约能源，遏止了能源的浪费，并降低了垄断的经济收益。这种模式为目前很多国家所采纳。

第三阶段：寡头垄断阶段

20 世纪 80 年代末，电力市场相对成熟。一些国家出现电力过剩，一些国家感到电力工业投资引起的巨大财政负担压力，一些国家的政府开始设法摆脱电力国家垄断经营的格局。其中以英国的电力改革为典型。1990 年，英国将全国一体化垄断经营的电力工业进行纵、横向分割，并在发电、售电环节引入市场竞争机制。但这种竞争是有限竞争，因为输电、配电环节依然是国家垄断，而且纵、横向分割的结果使电力市场形成了寡头垄断市场。电力市场从此进入寡头竞争市场。中国现在正处于寡头竞争市场的初期。

第二节 中国电力发展简史

新中国成立时，全国拥有发电装机容量仅 185 万千瓦，年发电量仅 43 亿千瓦时。

1958 年，毛泽东主席指出：电力工业是国民经济的“先行官”，电力应该先行一步，从此电力工业有了长足的发展。

1965 年底，我国电力装机容量达到 1206 万千瓦，发电量达到 572 亿千瓦时，年发电量在世界上的排名从 1949 年的第 25 位上升到第 9 位。

1966 年开始，受“文化大革命”的影响，电力工业逐渐成为国民经济的“瓶颈”，缺电现象开始出现，70 年代初期出现全国性缺电局面。

1978 年，全国发电装机缺口达 1000 万千瓦，发电量缺口达 400 亿千瓦时。

1979 年，电力工业加快发展成为共识。由于中央独家投资办电资金有限，改革电力投资体制已经势在必行。

1985 年起，国家预算内基本建设投资全部由拨款改为贷款。

1986 年，国务院批转了《关于鼓励集资办电和实行多种电价的暂行规定》，实行多种电价，独立经营的集资电厂，其售电价格允许浮动。到 1986 年，全国发电装机缺口达 1400~1500 万千瓦，发电量缺口达 600~700 亿千瓦时。

1987 年及此后的 10 多年间，我国电力装机增长 240%，净增装机 2.4 亿多千瓦。

1995 年，我国电力装机容量达 2 亿千瓦。

1997 年 1 月，国家电力公司成立。

2000 年，我国电力装机容量达 3 亿千瓦。公司首次跻身世界企业 500 强，名列第 83 位；

2001 年，公司再次进入世界企业 500 强，名列第 77 位。

2002 年 3 月，国务院印发《电力体制改革方案》，实施厂网分开，重组发电和电网企业；实行竞价上网。

2002 年 12 月，国家电力公司被拆分，其发电资产将被重组为 5 家全国性发电集团公司，分别为华能集团公司、中国大唐集团公司、中国华电集

团公司、中国龙源集团公司（现更改为中国国电集团）和中国电力投资集团公司。与此同时，国家电力公司的电网资产被拆分、重组为两家电网公司，即国家电网公司和南方电网公司。至此，中国电力进入了新纪元。

第三节 中国国电集团公司

中国国电集团公司，中文简称：国电集团；英文全称：China GuoDian(Group)Corporation，简称：ChinaGuoDian，缩写：GD。

中国国电集团公司于 2002 年 12 月成立，是在原国家电力公司部分企事业单位基础上组建的国有企业，是电力体制改革后国务院批准成立的五大全国性发电企业集团之一，是经国务院同意进行国家授权投资的机构和国家控股公司试点企业，注册资本金 120 亿元人民币。截至 2003 年底，公司拥有 3 个全资企业、33 个内部核算单位、40 个控股企业和 14 个参股企业；拥有运行和在建可控装机容量 3657 万 kW。其中，运行和在建火电装机容量 2916 万 kW，占 79.7%，水电装机容量 727 万 kW，占 19.9%，风电装机容量 23.15 万 kW，占全国风电总装机容量的 52%。目前在全国 21 个省（自治区、直辖市）中拥有电源点，加上规划电源点，则在全国 25 个省（自治区、直辖市）拥有电源点。公司资产总额 753 亿元，负债总额 537 亿元，所有者权益 128 亿元，其中少数股东权益 87 亿元。

中国国电集团公司实行两级法人、分层授权、垂直管理的管理体制。集团公司目前设立了华北、东北、华东、华中、西北、四川、山东、云南、贵州、广西 10 个分公司。公司的组织结构如图 1 所示。

中国国电集团公司拥有国电电力发展股份有限公司、湖北长源电力发展股份有限公司两家国内 A 股上市公司。全资子公司龙源电力集团公司以风力发电为主要特色，风电总装机 231.5MW，占全国风电总装机的 52%。

中国国电集团公司还拥有中国唯一一家专门从事电力环保科学技术研究的科研机构——国电环境保护研究所。该所拥有环境风洞和烟气脱硫两个

国家电力重点实验室, 是国电集团公司环保技术的研发中心。

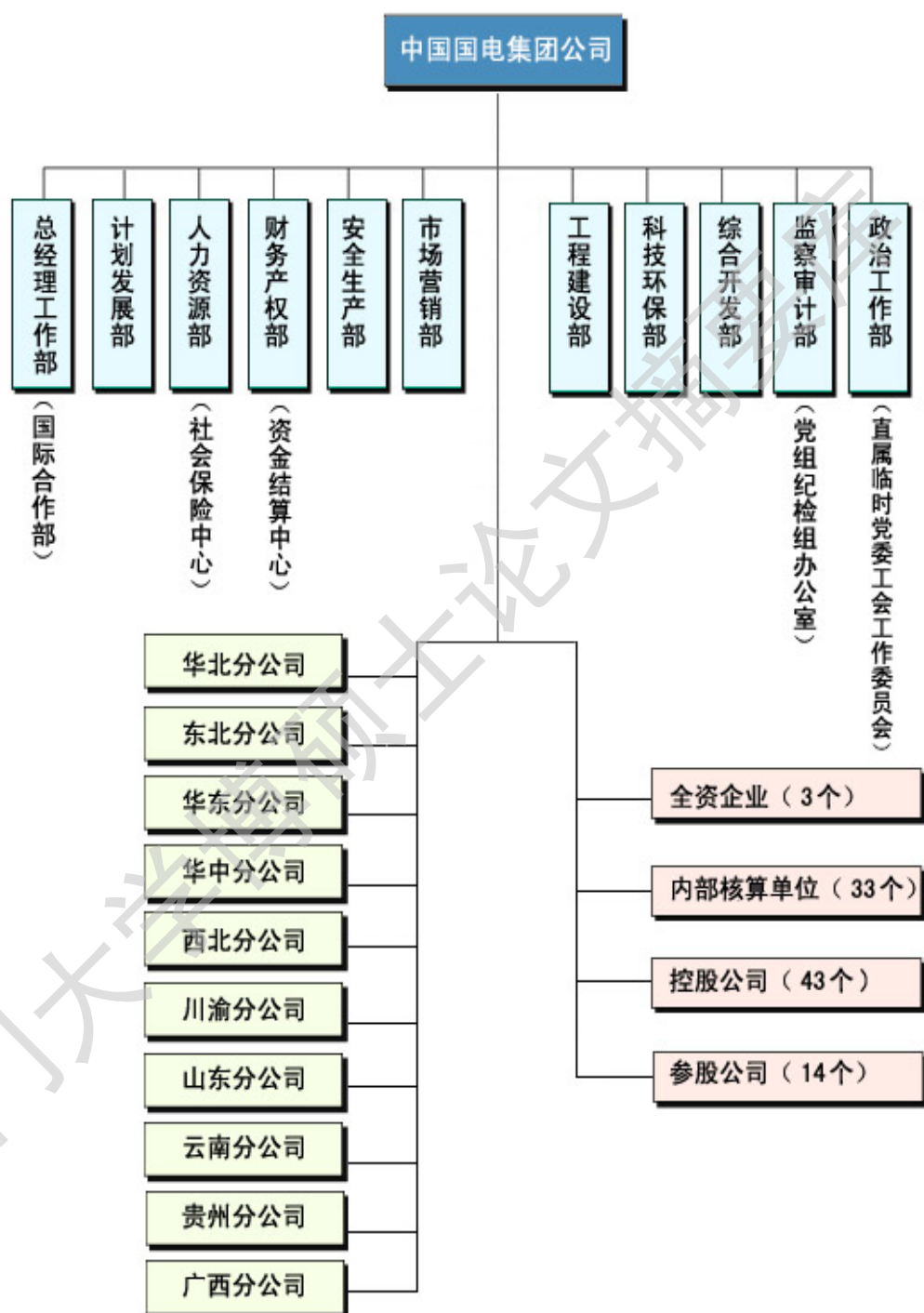


图 1: 中国国电集团的组织结构图

中国国电集团公司从事电源的开发、投资、建设、经营和管理，组织电力（热力）生产和销售。从事煤炭、发电设施、新能源、交通、高新技术、环保产业、技术服务、信息咨询等电力业务相关的投资、建设、经营和管理。根据国家有关规定，经有关部门批准，从事国内外投融资业务。经国家批准，自主开展外贸流通经营、国际合作、对外工程承包和对外劳务合作等业务。经营国家批准或允许的其他业务。^①

^① 中国国电集团公司网，<http://www.cgdc.com.cn>.

第二章 国电集团发展战略

本章分成三个部分，第一部分描述国电集团的发展指导方针，第二部分展示国电集团发展战略，第三部分讲述国电集团实现战略目标所采取的组织措施。从以上三个方面给读者展现一份较为完整的国电集团发展战略方案。

第一节 指导方针

国电集团开展各项工作的方针是，统一思想、与时俱进、深化改革、加快发展，努力把中国国电集团公司做新、做大、做强。

做新，就是以十六大精神和“三个代表”重要思想为指导，以改革为动力，以市场为导向，以资本运营为纽带，推动企业改组、改制，建设有规范的法人治理结构、适应市场经济要求的现代企业。要通过制度创新、管理创新、科技创新，使集团公司逐步发展成为具有先进管理水平和较强市场竞争力的大型企业集团公司。

做大，就是坚持“发展是硬道理”，以发电经营为核心业务，以电源开发为重点，以结构调整和资产优化为主线，实现中国国电集团公司的稳步发展。通过发展解决改革中出现的问题。国电集团将在今后几年里每年在建 400 万千瓦、开工 400 万千瓦、拟建 400 万千瓦。当前要抓住机遇，一方面要发挥集团公司的优势，多上一些好项目；另一方面，要发挥上市公司的融资优势，尤其是国电电力的作用，共同促进集团公司的发展。

做强，就是在管理上要有新突破，在技术上要有新水平，在效益上要有新提高，以科学化、规范化、标准化的管理为依托，不断增强集团公司的经济实力和盈利能力。要建立科学的目标管理体系、现代化的财务管理和融资体系、先进的市场营销体系、面向市场的多种产业开发体系和支持

可持续发展的科技环保体系，降低成本，改进技术，提高效率，确保国有资产保值增值，不断增强集团公司的整体实力。

第二节 发展战略

在指导方针的框架内，国电集团开始制定自己的发展战略。国电集团发展战略的制定过程经历了战略设想到具体目标的逐步明确过程。

一、国电集团发展战略构想

2003年元月22日，中国国电集团公司总经理周大兵在2003年工作会议上作了工作报告，提出了集团公司的战略思考，确定了国电集团的近期和远期目标。

中国国电集团公司的近期目标是，在确保安全和稳定的前提下，完成资产、机构和人员的接收和重组；制定集团公司发展战略和规划，处置不良资产；以市场为导向，以资本为纽带，深化企业改革，转换经营机制，加快结构调整，建立现代企业制度，实现“三个确保”，即确保安全生产，确保职工队伍稳定，确保国有资产保值增值。

国电集团的远期目标是，通过制度创新、管理创新、科技创新，不断提高劳动生产率和资产收益率。以发电为主导产业，兼顾多元，充分发挥核心企业的竞争优势和上市公司融资功能，充分利用各种资源，努力建设有规范的法人治理结构、适应市场经济要求的现代企业。

作为承担国有资产保值增值责任的大型国有企业，中国国电集团公司的发展战略构想是：以改革和创新为动力，以市场需求为导向，以安全生产为基础，以经济效益为中心，坚持以电源建设和运营为核心竞争力，重视发展电力关联产业，适度开展多元化经营，积极开拓电力市场，大力开展资本运作，多方筹集发展资金，积极走向国际，把集团公司建成要素组合合理、资源配置优化、经营状况良好、综合实力较强、管理机制先进的

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库